مادة التخطيط التشغيلي


إعداد

أديب بن محمد المحيذيف

شركة بوابات التعلم

٠٠٩٦٦٥٠٥٢٢٧٤٦١

Learninggates.sa@gmail.com

@adeebmm


**ملاحظة : تم عرض المادة العلمية على ٥٠٠ عضو من أعضاء مجموعة النخبة للعمل الخيرى**

مقدمة :

الحمدلله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد :

حياكم الله في هذه المادة المختصرة عن التخطيط التشغيلي وأسأل الله أن تجدوا ما يفيدكم وينفعكم .
وهذه المادة هي ملخص لقراءات وممارسات نفذتها خلال سنوات سابقة وطبعاً ما توصلت إليه يعتبر اجتهاد مني رأيت أن أنشره للمدارسة والمراجعة **وهي مناسبة للجهات الخيرية صغيرة ومتوسطة الحجم.**

بداية أحب أن أتحدث عن النموذج العام للمنظمة كما في الشكل الآتي :




ويتكون هذا النموذج من العناصر الآتية :

أ) البيئة الخارجية : وهي عبارة عن الفرص والتهديدات المحيطة بأعمال المنظمة ، حيث يلزم المؤسسين لأي منظمة دراسة وتحليل الفرص المتاحة والتي تخدم نشاط وأعمال المنظمة وكذلك دراسة وتحليل التهديدات التي قد تعترضها أو تؤثر سلباً على أعمالها وأنشطتها ، ثم يحددون أهداف المنظمة التي تتماشى مع تحليل البيئة الخارجية .

ب) المخرجات : ويقصد بها الأهداف التنظيمية للمنظمة سواءً كانت أهداف استراتيجية تتحقق بعد ٣ إلى ٥ سنوات أو أهداف تشغيلية تتحقق خلال سنة مالية واحدة ، وأول ما يعمله القائمون على المنظمة تحديد وبكل دقة هذه المخرجات بعد دراسة مستفيضة للبيئة الخارجية ، وطبعاً تبقى هذه الأهداف ظنية ومتوقعة لاعتبارات كثيرة منها قدرة المنظمة على توفير المدخلات التي تحققها وطريقة العمل والتشغيل في المنظمة وقدرة الكوادر البشرية على إنجاز هذه الأهداف .

ت) المدخلات : والمقصود بها الأدوات والإمكانيات والمواد سواءً كانت مادية أو مالية أو بشرية أو غير ذلك مما يساعد القائمين على المنظمة في تحقيق أهدافها العامة ، وجدير بالذكر أنه عندما لا تتوفر الموارد والإمكانيات اللازمة فإن على إدارة المنظمة النظر من جديد في المخرجات وإعادة صياغتها وفقاً للإمكانيات المتاحة لهم ، **وير جى عدم المكابرة فى ذلك فالله سبحانه لم يكلفنا إلا ما نطيق .**

ث) العمليات الداخلية : وهي طريقة التشغيل في المنظمة من خلال الإدارات واللجان المعتمدة في الهيكل التنظيمي ، وعلى مجالس الإدارة مراقبة العمل وفق النظام والأدلة الإجرائية واللوائح النظامية ، ودراسة الانحرافات المالية والإدارية وعلاجها في الوقت المناسب .

ج) التغذية الراجعة : وهذه عادة تكون بعد نهاية السنة المالية ، حيث يجتمع مجلس الإدارة لمناقشة ودراسة وتقييم الميزانية العمومية للمنظمة والتقرير التشغيلي الختامي الذي تعده الإدارة التنفيذية ، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة ثم اتخاذ قرارات تصحيحية تدعم بها مسيرة العمل في المنظمة .

## الجزء الأول : مفهوم التخطيط التشغيلي

في ظني أنه إذا اجتمعت الصفات الآتية فهذا يعني أننا وصلنا إلى مفهوم مناسب للتخطيط التشغيلي :

١- أن التخطيط التشغيلي قائم على أهداف ذكية ومؤشرات أداء .

٢- أن التخطيط التشغيلي لا تزيد مدته عن سنة كاملة .

٣- أن التخطيط التشغيلي جزء من الخطة الاستراتيجية .

٤- أن التخطيط التشغيلي يعبر عن كميات وتفاصيل .

٥- أن التخطيط التشغيلي برامج وأنشطة محددة بمدة وتاريخ .

٦- أن التخطيط التشغيلي ترسمه الإدارات والأقسام التنفيذية وتعتمده الإدارة العليا .

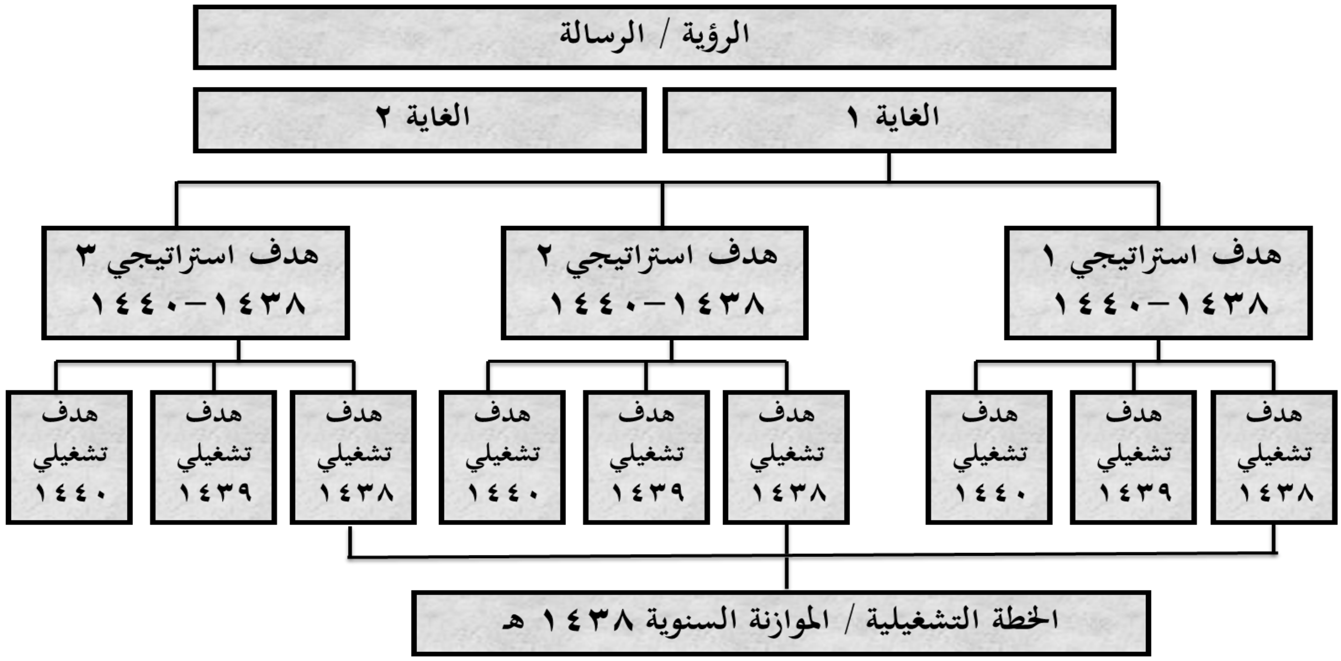
وقد تُضاف نقاط أخرى تساهم في إنضاج مفهوم التخطيط التشغيلي

الصورة الآتية تبين ارتباط مستويات التخطيط بالمستويات التنظيمية في أي منظمة :




**والغرض من هذه الصورة معرفة دور كل مستوى تنظيمي في عملية التخطيط ولا نكلف مستويات تنظيمية معينة بالقيام بمهام مستويات أخرى .**

كما ذكرت أن التخطيط التشغيلي منبثق من رؤية ورسالة وغايات المنظمة ولعل الشكل الآتي يوضح كيفية هذا الارتباط كما هو واضح في الصورة الآتية والتي تبين مراحل التخطيط :




**أولاً** : رؤية ورسالة المنظمة : وهي جواب للأسئلة التي تُطرح عادة على المؤسسين : ماذا تريدون ؟ ولماذا تريدون ؟ وكيف تفعلون ما تريدون ؟

**ثانيا** : الغايات العامة : وهي المجالات المفسرة للرؤية والرسالة بحيث تحقق هذه المجالات رؤية المنظمة ورسالتها .

فمثلاً جمعية لتحفيظ القرآن رؤيتها : تربية النشء على حب وتعلم القرآن الكريم ثم حددتها غاياتها في ٣ مجالات : التعليم والتربية والتدبر فمن هنا تبني خططها الاستراتيجية بما يتوافق مع هذه المجالات.

**ثالثاً** : الأهداف الاستراتيجية : وهي أهداف طويلة المدى وذكية أي تكون محددة وقابلة للقياس ولها مدة زمنية لابد أن تتحقق فيها وهي من ٣ إلى ٥ سنوات حسب كل منظمة ومستوى المؤثرات الخارجية على مخرجاتها وعملياتها الداخلية .

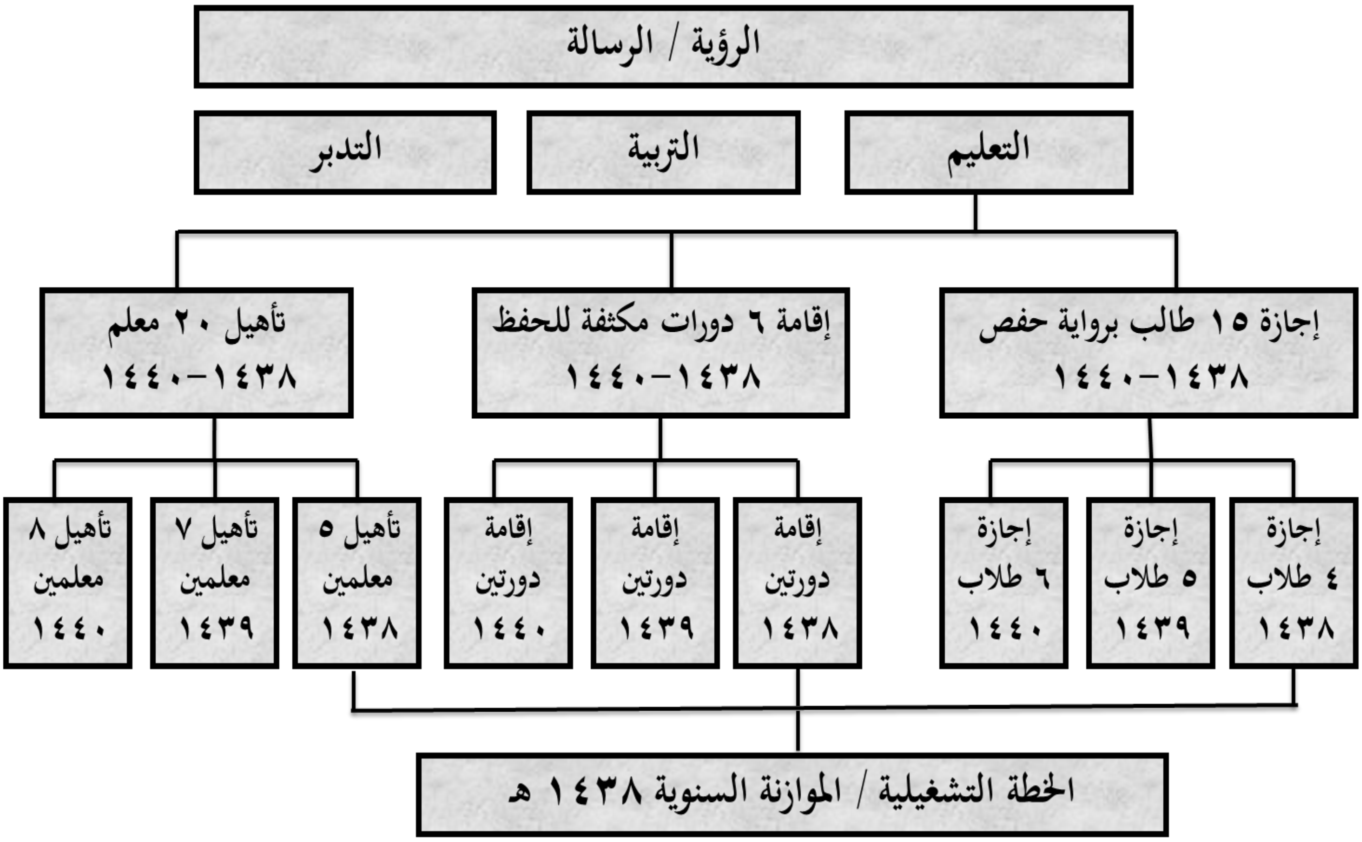
**رابعاً** : الأهداف التشغيلية : وهي أهداف قصيرة مدتها سنة وذكية أي محددة وواضحة وقابلة للقياس ومن خلال هذه الأهداف التشغيلية تُبنى الخطة التشغيلية .

**خامساً** : الخطة التشغيلية السنوية : وهي خطة تفصيلية تحتوي على أنشطة وبرامج ناتجة من الأهداف التشغيلية ، لذا من المزعج أن تجد عدداً من المنظمات تبني برامجها على الأهداف العامة أو الغايات ، وتجد بعضهم يبني خطته على الأنشطة والبرامج دون تحديد الهدف من هذه البرامج ، وهذا بلاشك سبب التكرار والنسخ واللصق .

وتجد بعض المنظمات التي تشترك في مجال واحد ينسخون خططهم ويتبادلونها فيما بينهم دون أي اعتبار للأهداف التشغيلية لكل جهة .

وبعد بناء الخطة التشغيلية يتم بناء الموازنة السنوية للمنظمة

## مثال على جمعية لتحفيظ القرآن الكريم




**وهذا نموذج يوضح كيفية ربط الأهداف التشغيلية بكل هدف استراتيجي :**

| الهدف الاستراتيجي | الأهداف التشغيلية |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

## الجزء الثانى : ما هى الخطة التشغيلية :

تعتبر الأهداف التشغيلية العنصر المؤسس للخطة التشغيلية ، بمعنى أن الخطة التشغيلية ترجمة عملية للأهداف التشغيلية .

إذن كيف نعبر عن معنى الخطة التشغيلية ؟

نعبر عنها بالآتي :

**هي البرامج والأنشطة المنفذة خلال السنة المالية لتحقيق الأهداف التشغيلية**
**وهي الخطط التي توضع على مستوى جميع الإدارات والأقسام والوحدات التنفيذية وتتميز هذه الخطط بأنها عملية وتفصيلية ومحددة وكمية .**

إذن لا فائدة من أي خطط تشغيلية لا تؤدي في النهاية لتحقيق أهداف تشغيلية

توجد نماذج متعددة للخطة التشغيلية ، ولكل خبير وجهة هو موليها
ومن خلال الممارسة فإني أنصح أن تتكون الخطة التشغيلية من العناصر الآتية :

١- **الأهداف التشغيلية** : حيث يوضع كل هدف في صفحة خاصة به .

٢- **البرامج والأنشطة** : أي أن يكون لكل هدف تشغيلي برامج وأنشطة تحقق في مجملها الهدف التشغيلي .

٣- **المهام والإجراءات** : أي يكون لكل برنامج أو نشاط مهام وإجراءات تساهم في تنفيذه حسب المواصفات المطلوبة .

٤- **المدة الزمنية** : أي يكون لكل مهمة أو إجراء مدة زمنية لتنفيذها وتاريخ محدد ، فلو أن لدينا إجراء مثل كتابة الخطابات فنكتب المدة يومان ويبدأ من ١/١ إلى ١/٢ وهكذا .

٥- **مسؤول التنفيذ** : حيث يكتب اسم المسؤول عن تنفيذ المهمة أو الإجراء

٦- **المتطلبات** : أي ماذا يحتاج هذا البرامج أو النشاط أو ماذا نحتاج لتحقيق الهدف التشغيلي من كوادر وموارد وأموال .

٧- **مؤشر الأداء** : أي ما الوسيلة المناسبة لإثبات تحقيق الهدف التشغيلي .

والصورة الآتية توضح نموذج الخطة التشغيلية لكل هدف تشغيلي :

| **الهدف الاستراتيجي :** | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الهدف التشغيلي | البرامج والأنشطة | المهام والإجراءات | المدة الزمنية | | | مسؤول التنفيذ | المتطلبات | مؤشر الأداء |
| | | | المدة | من | إلى | | | |
| | برنامج ١ | مهمة ١: | | | | | | |
| | | مهمة ٢: | | | | | | |
| | | مهمة ٣: | | | | | | |
| | برنامج ٢ | مهمة ١: | | | | | | |
| | | مهمة ٢: | | | | | | |
| | | مهمة ٣: | | | | | | |
| | برنامج ٣ | مهمة ١: | | | | | | |
| | | مهمة ٢: | | | | | | |
| | | مهمة ٣: | | | | | | |

وهناك توجه آخر يرى أن الكمية لكل هدف تُكتب في مؤشر الأداء ويُضاف عنصر جديد وهو كيفية التحقق كما في الصورة الآتية :

| **الهدف الاستراتيجي :** | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الهدف التشغيلي | البرامج والأنشطة | المهام والإجراءات | المدة الزمنية | | | مسؤول التنفيذ | المتطلبات | مؤشر الأداء | كيفية التحقق |
| | | | المدة | من | إلى | | | | |
| | برنامج ١ | مهمة ١: | | | | | | | |
| | | مهمة ٢: | | | | | | | |
| | | مهمة ٣: | | | | | | | |
| | برنامج ٢ | مهمة ١: | | | | | | | |
| | | مهمة ٢: | | | | | | | |
| | | مهمة ٣: | | | | | | | |
| | برنامج ٣ | مهمة ١: | | | | | | | |
| | | مهمة ٢: | | | | | | | |
| | | مهمة ٣: | | | | | | | |

وعند تنفيذ الخطة التشغيلية يتم تفريغ المهام والإجراءات في جدول متابعة شهري حسب الصورة الآتية

| الأعمال / اليوم | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | ١٥ | ١٦ | ١٩ | ٢٠ | ٢١ | ٢٢ | ٢٣ | ٢٦ | ٢٧ | ٢٨ | ٢٩ | ٣٠ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مهمة ١ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| مهمة ٢ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| مهمة ٣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| مهمة ٤ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| مهمة ٥ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| مهمة ٦ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| مهمة ٧ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

حيث يقوم الموظف بتعبئة جميع مهامه الخاصة بكل شهر سواء كانت هذه الاجراءات مرتبطة ببعض أو غير مرتبطة .

**ولكى نحتفل فى نهاية السنة بإنجازات المنظمة فلابد من إعلان الأهداف التشغيلية فى بداية السنة ثم إذا جاء موعد الحفل الختامى تستعرض إدارة المنظمة الأهداف التشغيلية المعلنة وتقارنها بالنتائج الحقيقية ، هما يكون للاحتفال طعمه الخاص .**

## الجزء الثالث : خطوات بناء الخطة التشغيلية :

### أ : توجيهات مهمة قبل كتابة الخطة التشغيلية :

قبل البدء في كتابة الخطة التشغيلية لابد من مراجعة الآتي :

١. الأنظمة واللوائح التي تسير عليها المنظمة .

٢. التعاميم والتوجيهات الصادرة من مجلس الإدارة .

٣. الخطة الاستراتيجية للمنظمة .

٤. مراجعة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتقييم ما تم انجازه في السنة السابقة أو الخطط السابقة .

٥. الخطة التشغيلية للمنظمة للفترة الماضية ( إن وجدت ) .

٦. التقرير السنوي الأخير للمنظمة والتقرير المالي للأنشطة والبرامج .

٧. مراجعة الموازنة التقديرية المعتمدة للسنة المالية الجديدة ودراسة بنود الإيرادات والمصروفات

٨. استطلاع آراء منسوبي المنظمة حول مشاريع وأفكار تفيد العمل .

### ويضيف الأخ خالد الهزاع بارك الله فيه :

٩. محاضر اجتماعات الفريق الإداري في المنظمة .

١٠. نتائج استطلاعات الراي للمستفيدين من خدمات المنظمة .

والغرض من السابق تحديد الأهداف التشغيلية للسنة المالية الجديد

**ويضيف الأخ عيسى بن محمد العيسى :**

أن من منطلقات نجاح الخطط بالترتيب:

١- تشخيص الواقع.SWOT
٢- تحديد القضايا ذات الأولوية.
٣- صياغة الأهداف العامة. ووضع معايير أداء لكل هدف.
٤- الأهداف التفصيلية.(الخاصة)
٥- وضع البرامج أوالمشاريع لكل هدف تفصيلي قابلة للتنفيذ.
٦- وضع مؤشر تحقق لكل برنامج او مشروع قابل للقياس.
٧- متابعة وفق نماذج سهلة أثناء وبعد التفيذ.

**ويضيف الأخ عبدالرحمن المطرودى :**

تتعدد طرق توضيح الخطة التفصيلية الاجرائية (التشغيلية)
فاذا كانت المؤسسة او المنظمة كبيرة ولها ادارات واقسام
فان الادارة العليا تتخذ اسلوب الهرم فتلتقي بالمديرين وتعمل ورشة لهم لبيان ذلك
ومن ثم المديرون يلتقون بالموظفين لديهم في اداراتهم ويعمل لهم ورشة عمل
ويكون هذا في المؤسسات التي تعمل بطريقة تجهيز الخطط من قبل مختصين بعكس النمط الاخر وهو الذي تعتمد المنظمة على الاقسام والادارات بعمل الخطط
وبعد ورش العمل يعد خطاب تعميم يتضمن ما توصل اليه في ورش العمل ويوزع عليهم .

**ويضيف الأخ العزى غالب المشرع**

أن الخطوات الأساسية لبناء خطة تشغيلية فاعلة :

١- تكليف المدير التنفيذي لمجموعة من العاملين لبناء الخطة ويسمى فريق عمل الخطة.
٢- يفضل ان يكون اعضاء الفريق من مدراء الإدارات والأقسام في الجمعية.
٣- تحديد وقت الابتداء والانتهاء من الخطة.
٤- إعطاء البيانات والمعلومات لفريق التخطيط من اي قسم .
٥- التفريغ الكلي او الجزئي لأعضاء فريق إعداد الخطة.
٦- تحديد مكافئة لأعضاء الفريق.
٧- مناقشة مسودة الخطة مع العاملين وتعديلها ثم الاعتماد.
٨- لابد من تقييم الخطط السابقة والبناء على الفاعل منها.
٩- يفضل الاستعانة بمستشار خارجي له خبرة عملية في اعداد الخطط وليست نظرية.
١٠- لابد ان يكون اعضاء الفريق اصحاب خبرة إدارية وتخصصات مختلفة ( شؤون ادارية- مالية - تسويق - تقنية معلومات - اعلام.... الخ )

**ب : صياغة الأهداف التشغيلية :**
أهم عنصر في الخطة التشغيلية كما ذكرت سابقاً هو تحديد الأهداف التشغيلية للمنظمة وإداراتها

يوجد تعريفات متعددة للهدف التشغيلي ولعلي أختصرها في هذا التعريف المبسط :

الهدف التشغيلي : هو الشيء الذي ترغب في تحقيقه وإنجازه خلال سنة مالية واحدة .

الهدف التشغيلي هدف ذكي مثل الهدف الاستراتيجي حيث لابد أن تتوفر فيه الشروط الآتية :
١. أن يكون محدداً : أي تذكر فيه العدد المراد الوصول إليه .
٢. أن يكون قابلاً للقياس : حيث إذا كان الهدف محدد سيكون قابل للقياس فلا يصح أن تقول هدفي حفظ عدد من الأجزاء ، لأنه غير محدد ولا تستطيع قياسه فلو حفظت ثلاثة أو عشرة أو عشرين فكلها داخلها في تحقيق الهدف وهذا طبعا غير ممكن .
٣. أن يمكن قابلاً للتحقق : أي بمقدور المنظمة تحقيقه فهدف إسلام ٤٠٠٠ يهودي خلال شهر لا يمكن اعتباره هدفاً صحيحا إلا إذا دلت الدلائل على إمكانيته وتوفرت للمنظمة وسائل تحقيقه .
٤. أن يكون واقعياً : أي مقبول في المجتمع فلا معنى من وضع أهداف تشغيلية لا يتقبلها المجتمع أو تتعارض مع القوانين والتشريعات في البلد .
٥. أن يكون محدد بوقت وتاريخ : حيث تذكر السنة أو الشهر أو الفترة التي سيتحقق فيها الهدف ، لكن عند كتابة الخطة التشغيلية سيكون هذا واضح في عناصر الخطة الأخرى فلا حاجة لذكره في عنصر الهدف التشغيلي .

ولعل في البداية أذكر مثال للهدف التشغيلي وهو: **تأهيل ٢٠ معلماً على مهارات تدريس القرآن الكريم**
حيث سنفصل هذا الهدف من خلال عناصر الخطة التشغيلية وهي :

**ج : تحديد البرامج والأنشطة :**
عندما نحدد الهدف التشغيلي فإننا نحدد البرامج والأنشطة التي تساهم في تحقيق الهدف
فمن خلال المثال المذكور ، أقول أن البرامج والأنشطة التي تساهم في تحقيق الهدف هي :
أ : تحديد واختيار الفئة المستهدفة من البرنامج .
ب : إعداد المادة العلمية ج : إعداد الجدول الزمني للبرنامج التأهيلي
د : ترشيح الطاقم التعليمي هـ : تصميم وطباعة البرشورات التعريفية بالبرنامج
ز: تنفيذ البرنامج التأهيلي .

لذا نجد أن هذه الأنشطة الستة في مجملها تحقق الهدف التشغيلي وهو تأهيل ٢٠ معلماً على مهارات تدريس القرآن الكريم

**د : كتابة المهام والإجراءات :**
وهنا نقوم بتفصيل كل برنامج أو نشاط إلى مهام وإجراءات فلو أخذنا البرنامج الأول وهو إعداد المادة العلمية فتكتب المهام والإجراءات كما يلي (وهذا مقترح طبعا) :

١– توقيع عقد مع مركز متخصص في بناء المقررات العلمية ٢- استلام المقررات ٣- تحكيم المقررات
٤- صف وتصميم المقررات العلمية ٥- فسح وطباعة المقررات العلمية ٦- توزيع المقررات

بهذا نجد أن مجموع هذه المهام والإجراءات تمكننا من تنفيذ البرنامج المطلوب

**هـ : المدة الزمنية :**
حيث نحدد لكل مهمة أو إجراء مدة زمنية لتنفيذه وكذلك نحدد تاريخ البدء والانتهاء من هذه المهمة وهذا الإجراء فمثلا نقول :
أن التعاقد مع مركز متخصص في بناء المقررات يستغرق ٣٠ يوماً يبدأ من ٣/١ وينتهي في ٣/٣٠ وهكذا كل المهام والإجراءات الأخرى .

**و : تحديد مسؤول التنفيذ :**
أي تحديد الشخص المسؤول عن تنفيذ كل مهمة أو إجراء ، أو مسؤول عن تنفيذ البرنامج والنشاط ، أو المسؤول عن تحقيق الهدف . ولابد من ذكر أسمه الصريح وفي حال ذكر الإدارة فهذا يعني مدير الإدارة نفسه .

**ز : تقدير المتطلبات المالية والمادية والبشرية :**
أي ماذا نحتاج من كوادر بشرية أو مادية أو مالية لتنفيذ البرنامج أو تحقيق الهدف
ولا يدخل في المتطلبات موظفو المنظمة لأنه تكاليفهم تكون من ضمن الرواتب ، ويدخل فيها لو احتاجت المنظمة للتعاقد مع أشخاص من خارجها لتقديم خدمة أو من منتج معين .

طبعاً مهم جداً تحديد المتطلبات لكل هدف تشغيلي أو برنامج ونشاط لأننا بهذا نبني الموازنة السنوية للمنظمة .
فمن خلال المثال المذكور نقول عن متطلبات تأهيل ٢٠ معلماً على تدريس القرآن الكريم:
طاقم إداري مكون من ٣ أفراد وموازنة تقدر ب ٦٠ ألف ريال تشمل التعاقد والتحكيم والطباعة والتوزيع .

**ح : تحديد مؤشر الأداء :**
مؤشر الأداء هو الدليل الملموس الذي تقدمه لإدارة المنظمة لتثبت من خلال تحقيقك للهدف التشغيلي ، وعلى كل مدير إدارة أن تتفق مع إدارة المنظمة على هذا المؤشرات فمن خلال المثال المذكور نقول إن مؤشر الأداء نجاح ١٧ معلم في الاختبار النهائي للبرنامج التأهيلي .

طبعاً كما ذكرت سابقا فالبعض يجعل مؤشر الأداء الكمية المطلوب إنجازها ويضيف عنصر جديد تحدد كيفية التحقق من إنجاز الهدف التشغيلي .

**هذه عناصر الخطة التشغيلية ، فقدان أحد هذه العنصر يعنى صعوبة تطبيق الخطة بالشكل المطلوب**

وهذا مثال آخر لخطة تشغيلية تحقق هدف تشغيلي :

| **الهدف الاستراتيجي : بناء البنية التقنية للجمعية** | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الهدف التشغيلي | البرامج والأنشطة | المهام والإجراءات | المدة الزمنية | | | مسؤول التنفيذ | المتطلبات | مؤشر الأداء |
| | | | المدة باليوم | من | إلى | | | |
| تطوير الموقع الإلكتروني | التعاقد مع شركة تقنية | البحث عن شركة | ١٥ | ١/٣ | ١٥/٣ | مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية | ٨٠.٠٠٠ ريال | تدشين الموقع الإلكتروني |
| | | استقبال ودراسة العروض | ٢٥ | ١/٣ | ٢٥/٣ | | | |
| | | توقيع العقد مع الشركة الفائزة | ١ | ٢٩/٣ | ٢٩/٣ | | | |
| | تحليل وتصميم الموقع | رسم خارطة الموقع الإلكتروني | ١٥ | ١/٤ | ١٥/٤ | مدير قسم تقنية المعلومات | | |
| | | كتابة وثيقة الوقع الإلكتروني | ٢٠ | ١٦/٤ | ٦/٥ | | | |
| | | تحكيم الوثيقة والتعديلات | ٥ | ٧/٥ | ١١/٥ | | | |
| | إنشاء الموقع | البدء في تصميم الموقع | ٩٠ | ١٦/٥ | ١٥/٨ | مدير قسم المعلومات | | |
| | | جلسات المتابعة والمناقشة | ٩٠ | ١٦/٥ | ١٥/٨ | | | |
| | | تجريب الموقع | ٥ | ١٦/٨ | ٢٠/٨ | | | |
| | | استلام الموقع | ١ | ٢٠/٨ | ٢٠/٨ | | | |
| | تدشين الموقع | تحديد موقع التدشين | ٣ | ٢١/٨ | ٢٣/٨ | مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام | | |
| | | توزيع الدعوات | ٦ | ٢٤/٨ | ٣٠/٨ | | | |
| | | إقامة حفل التدشين | ١ | ٥/٩ | ٥/٩ | | | |

**يضيف الأخ خالد الهزاع :**

من الطرق والأساليب التي تساعد مدير الإدارة على بناء مبادرات وبرامج وأنشطة:

- العصف الذهني
- الاستبانات
- مقابلة العملاء والموظفين
- SWOT

## الجزء الرابع : إعداد الموازنة التقديرية وفقاً للخطة التشغيلية :

سأتحدث الآن عن ارتباط الموازنة السنوية بالخطة التشغيلية وأسلوب مقترح عن كيفية تقييم أداء الموظفين من خلال الخطة التشغيلية .

### ارتباط الموازنة السنوية بالخطة التشغيلية :

بدايةً أظن أننا نحتاج لفهم معنى الموازنة السنوية .

**تُعرف الموازنة التقديرية بأنها التعبير الكمي للخطة التشغيلية بصورة نقدية، فهي تبين الإيرادات والمصروفات المخططة خلال فترة مستقبلية محددة (سنة مالية واحدة) .**

ويتطلب إعداد موازنة تقديرية للمنظمة اشتراك كل من الإدارات مع الإدارة المالية أو قسم المحاسبة .

تكلمت سابقاً عن متطلبات كل هدف تشغيلي ، حيث بعد تحديد هذه المتطلبات يتم وضعها في الموازنة التقديرية لكل إدارة .

والموازنة مهمة جدا حيث تعطي المنظمة إشارات مستقبلية حول وضعها المالي من خلال تقدير المصروفات والإيرادات .

ومن وفائد الموازنة التقديرية :

١- **أنها أداة للتخطيط** : حيث أنها تحدد بصورة أدق الخطة التشغيلية للمنظمة ، فلو فرضنا أن المنظمة أعدت خطة تشغيلية بدون موازنة وبدون تقدير للمصروفات والإيرادات المطلوبة فإن المنظمة قد تضطر إلى التوقف في أي لحظة خاصة إذا زادت المصروفات الفعلية عن الإيرادات الفعلية .

لذا نجد مؤسسات تعد خطة تشغيلية فإذا جاء إعداد الموازنة وظهرت الأرقام فقد تعيد النظر في خطتها التشغيلية إما تزيد المصروفات أو تقللها حسب ما تقوله الأرقام التقديرية ، وعلاج هذا الأمر من البداية يوفر على المنظمة الكثير من المصروفات والمخاطر بدلاً من علاجه في المستقبل .

٢- **أنها أداة للرقابة** : حيث تساعد الموازنة التقديرية إدارة المنظمة في التحكم في المصروفات والإيرادات ووضع الحلول العلاجية لأي انحراف إيجابي أو سلبي .

**٣- أنها أداة لاتخاذ القرار** : حيث الموازنة التقديرية تساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة للمنظمة لأن لغة الأرقام عادة تكون دقيقة وواضحة ، هل نزيد المشاريع أو نخفضها ، هل نوظف أو نسرح الموظفين وغير ذلك من القرارات المهمة .
لذا ارتباط الموازنة التقديرية بالخطة التشغيلية ارتباطٌ متين لا ينفك أحدهما عن الآخر ، ولا يمكن أن تعد المنظمة موازنة بدون خطة ولا تعد خطة بدون موازنة .

وهذا نموذج للموازنة التقديرية للإدارات :

| الإيرادات | الربع الأول | الربع الثاني | الربع الثالث | الربع الرابع | الإجمالي |
|---|---|---|---|---|---|
| ريع الأوقاف | | | | | |
| تبرعات عن طريق مجلس الإدارة | | | | | |
| رسوم أعضاء الجمعية | | | | | |
| زكاة | | | | | |
| تبرعات | | | | | |
| مشروع (أ) | | | | | |
| مشروع (ب) | | | | | |
| مشروع (ج) | | | | | |
| مشروع (د) | | | | | |
| إجمالي | | | | | |

**ولابد أن توزع الإيرادات حسب الربع التي سترد فيه حتى تنضبط التدفقات النقدية للمنظمة**

السؤال كيف يحدد مدير التسويق الإيراد المطلوب ، لو أن المصروفات المباشرة لهدف تأهيل ٢٠ معلماً ٦٠ ألف . فكم سيكون مبلغ الإيراد المطلوب ؟

إذن نحتاج نفهم ونعرف معادلة الإيراد وهي :
الإيراد = المصروفات المباشرة + المصروفات غير المباشرة + الاحتياطي + الربح التشغيلي

**المصروفات المباشرة** : هي المبالغ التي ستدفع لتشغيل المشروع
**المصروفات غير المباشرة** : هي المصروفات العمومية والإدارية التي لابد أن تصرفها المنظمة كالرواتب والإيجارات والكهرباء وغير ذلك واقترح أن لا تزيد عن ١٠% من المصاريف المباشرة للمشروع
**الاحتياطي** : هي المصروفات المفاجئة التي لم تتضمن الموازنة التقديرية ولابد من دفعها واقترح ألا يزيد عن ٥% من المصروفات المباشرة .
**الربح التشغيلي** : هو ما زاد عن المصروفات السابقة ويخصص لتوسع برامج ومشاريع المنظمة أو يخصص للأوقاف ومشاريع الاستدامة المالية واقترح ألا يزيد عن ٥% من المصروفات المباشرة .

إذن لو طبقنا معادلة الإيراد على المثال السابق يكون الإيراد المطلوب كالتالي :
الإيراد = ٦٠٠٠٠ + ٦٠٠٠ + ٣٠٠٠ + ٣٠٠٠ = ٧٢٠٠٠

وهذا نموذج للموازنة التقديرية لمصروفات إدارة :

| مصروفات | الربع الأول | الربع الثاني | الربع الثالث | الربع الرابع | إجمالي |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| إجمالي | | | | | |

**ولابد أن توزع المصروفات حسب الربع المستحق لها حتى تنضبط التدفقات النقدية للمنظمة**

وهذا جدول يبين إجمالي المصروفات للمنظمة :

| مصروفات | ريال |
|---|---|
| إدارة ................ | |
| إدارة ................ | |
| إدارة ................ | |
| إدارة ................ | |
| إهلاك الأصول الثابتة | |
| إجمالي المصروفات | |

وبعدها تقوم الإدارة المالية أو قسم المحاسبة باستخراج النتيجة :

| | |
|---|---|
| **إجمالي الإيرادات المتوقعة** | |
| **صافي ربح التشغيل (٥% من إجمالي الإيرادات)** | |
| **الاحتياطي (٥% من مجموع الإيرادات)** | |
| **إجمالي المصروفات المتوقعة** | |
| **النتيجة** | |
| **المطلوب** | |

ولكي نعرف أن الموازنة سليمة من أي إشكالات فلابد أن تكون النتيجة (صفر) وهذا يعني أنه لا توجد ملاحظات على الموازنة أو الخطة التشغيلية .

**تنبيه أخير : أي إيرادات أو مصروفات خاصة ببناء أو شراء أو صيانة أوقاف لا تدخل في الموازنة السنوية بل تكون ضمن المركز المالي**

## - أسلوب مقترح لتقييم الموظفين بناءً على الخطة التشغيلى :

حتى تكون الخطة التشغيلية فعالة وذات جدوى لابد من ربط أداء الموظفين بقدرتهم على تحقيق أهدافهم التشغيلية ، فلو فرضنا أن على الموظف ٤ أهداف تشغيلية لمن من تحقيقها وافترضنا أن درجة تقييم الأداء من ١٠٠ درجة فممكن أن نقسم درجات التقييم كالآتي :

١- الانضباط العام في العمل وحسن العلاقة = ٣٠ درجة
٢- الهدف الأول = ٢٠ درجة
٣- الهدف الثاني = ٢٥ درجة
٤- الهدف الثالث = ١٥ درجة
٥- الهدف الرابع = ١٠ درجات

وتقسيم الدرجات على الأهداف يرجع للوزن النسبي للهدف وأهميته عند إدارة المنظمة ، بهذا سيحصل على الموظف على درجة أداء واقعية بناء على ما تم الاتفاق معه بداية السنة وبهذا نتجنب المجاملات والتقييم الشخصي وغير ذلك وتكون مكافأة الموظف سليمة ودقيقة إلى حد كبير

**الجزء الخامس : الرقابة والمتابعة :**

الرقابة والمتابعة هي أحد أركان الإدارة المهمة ، وهي تعكس بصورة واضحة قدرة المنظمة على تنفيذ خطتها التشغيلية وتحقيق أهدافها التشغيلية .

تتمثل وظيفة الرقابة في متابعة أداء المنظمة وأنشطتها للتأكد من إنجاز الأهداف واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات بين الأداء الفعلي والمرغوب والقيام بالتصرفات الصحيحة حال ظهور تلك الانحرافات .

النموذج الفكري لعملية الرقابة والمتابعة :

١) هناك مستوى مطلوب للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها .

٢) هناك أيضاً الأداء الذي يتم تحقيقه فعلياً [ الإنجاز الحقيقي ] .

٣) في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المستهدف بالموجب أو السالب ، تتضح فجوة الأداء .

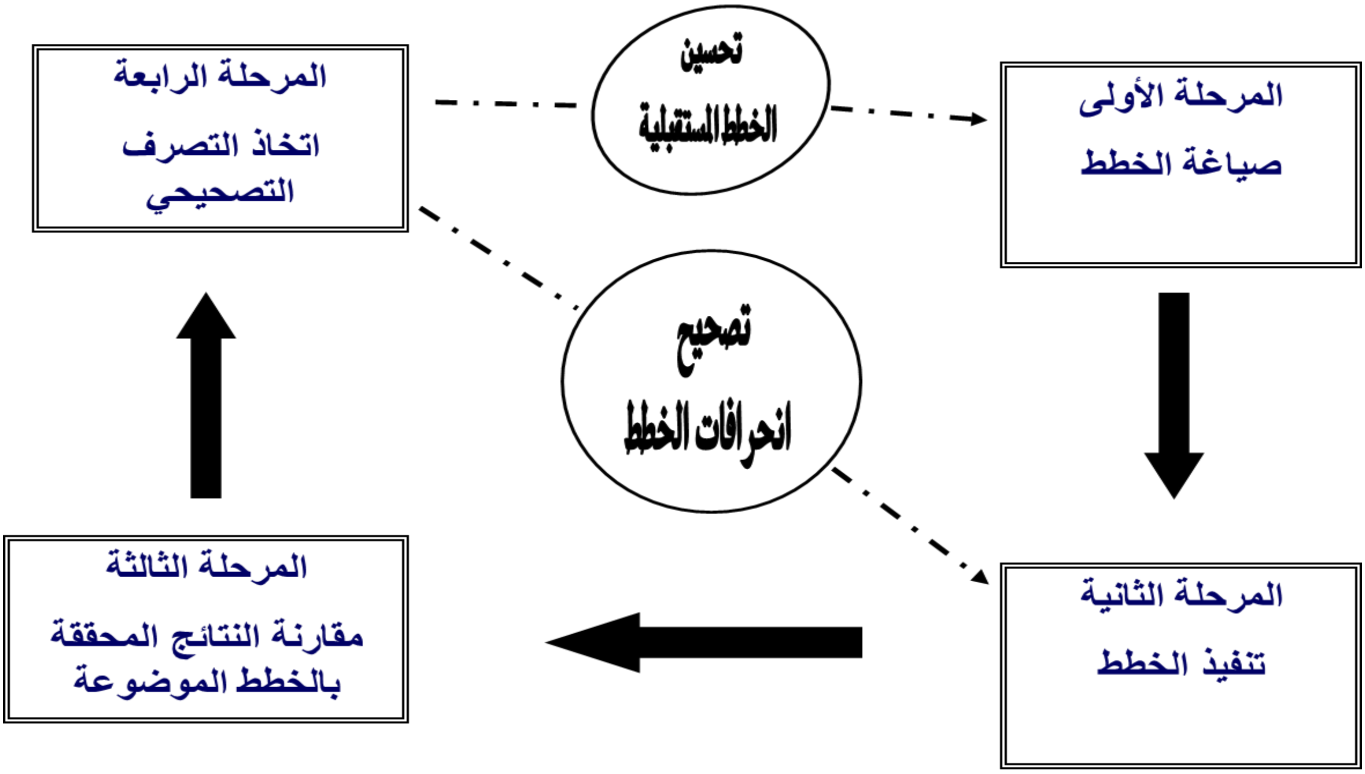
٤) ومن ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها وبالتالي اختيار أفضل المداخل لعلاجها .

٥) بعد ذلك يتم انشاء نموذج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق .

٦) فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسين ، وعند عدم التحسين يتم البحث عن مدخل علاجي آخر وتجريبه .

طبعاً لو كان الانحراف إيجابي بمعنى لو كان الهدف تأهيل ٢٠ معلماً مهارات تدريس القرآن الكريم ثم مع التطبيق استطاعت المنظمة تعليم ٣٥ معلماً فإن على المنظمة دراسة سبب زيادة العدد المستهدف وهل تم تجاوز الموازنة المعتمدة أم لا ؟ وغير ذلك ، فلو افترضنا أن الزيادة كانت بسبب أن الهدف لم يكتب بشكل دقيق فهذا يؤخذ في الاعتبار في الخطط التشغيلية للسنوات القادمة .

وهذا نموذج للدورة الأساسية للتخطيط والرقابة :




ولكي تنجح عملية الرقابة انصح بالتالي :

١- أن تلتزم المنظمة بإصدار ميزانية عمومية وقائمة دخل كل ٣ شهور وتسمى الميزانية العمومية للربع الأول . الثاني ، الثالث ، والرابع ، والميزانية الختامية في نهاية السنة المالية .

٢- عند وضع الموازنة السنوية فلابد أن تفصل الدفعات المالية على أربعة أرباع بحيث يسهل مقارنة النتائج المالية بالميزانية العمومية مع المعتمد في الموازنة السنوية لكل ربع سنة .

٣- عقد اجتماع على مستوى مجلس الإدارة لمناقشة النتائج وتحليل الانحرافات وإقرار الحلول العلاجية لها .

٤- عقد اجتماع كل ربع سنة بين المدير التنفيذي ومديري الإدارات لمناقشة انجازات كل إدارة ودراسة الانحرافات السلبية أو الإيجابية كما هو واضح في نموذج المتابعة .

**ويضيف الأخ خالد الهزاع :**

المدير يستطيع التحقق من تنفيذ مديري الإدارات لخططهم من خلال :

- وجود مؤشرات الأداء
- الزيارات الميدانية للوقوف على الواقع
- الاستفادة من البرامج التقنية الحديثة لمتابعة سلامة سير العمل والمعروفة باسم BI منصات الأعمال الذكية
- تشكيل فريق تدقيق داخلي يتابع مراحل التنفيذ ويقوم بعملية التحسين المستمر

وهذا نموذج يساعد المدير التنفيذي للمنظمة لمتابعة تنفيذ الخطة التشغيلية وتحليل انحرافات الأداء :

| **الهدف التشغيلي** | **البرامج والأنشطة** | **المهام والإجراءات** | **نفذ** | **نسبة التنفيذ** | | | | **أسباب عدم التنفيذ** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | ٢٥% | ٥٠% | ٧٥% | ١٠٠% | |
| | برنامج ١ | مهمة ١ | | | | | | |
| | | مهمة ٢ | | | | | | |
| | | مهمة ٣ | | | | | | |
| | برنامج ٢ | مهمة ١ | | | | | | |
| | | مهمة ٢ | | | | | | |
| | | مهمة ٣ | | | | | | |
| | برنامج ٣ | مهمة ١ | | | | | | |
| | | مهمة ٢ | | | | | | |
| | | مهمة ٣ | | | | | | |

في الختام أرجو أن تكون هذه المادة مفيدة لكم ومعينة على تحقيق تطلعات منظماتكم وأكرر شكري لكل الأخوة الذين أضافوا معلومات مفيدة لهذه المادة
أسأل الله تعالى القبول من الجميع وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم

بهذا تنتهي هذه المادة المختصرة
والله أعلم وصلى الله وسلم على نبينا محمد